

ANALISIS PERANAN PERUSAHAAN DALAM UPAYA MEMINIMALKAN TINGKAT *TURNOVER* PEKERJA DI DEPARTEMEN PENJUALAN PADA CV. X

Megawillyana Santoso dan Thomas Santoso
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: megaws17@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis gejala *turnover intention*, serta menganalisis bagaimana upaya perusahaan untuk meminimalkan tingkat *turnover* pekerja tetap dan tidak tetap di departemen penjualan pada CV. X. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan gejala *turnover intention* dari pekerja tetap adalah banyaknya jumlah protes dari para pekerja terkait dengan jadwal kerja. Sedangkan untuk pekerja tidak tetap, ditunjukkan dari banyaknya pekerja yang lebih tertarik dan memilih untuk bekerja di perusahaan pemerintah, serta banyaknya pekerja yang mengundurkan diri. Upaya perusahaan untuk meminimalkan *turnover* bagi pekerja tetap dengan membangun komitmen organisasional. Sedangkan bagi pekerja tidak tetap, masih tidak terdapat upaya perusahaan untuk “mengikat” para pekerjanya.

Kata Kunci— *Turnover intention*, *Turnover* pekerja, dan Upaya Perusahaan

I. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber daya yang dimilikinya. Pada era milenium sumber daya perusahaan terbesar adalah tenaga kerja yang saat ini dikatakan sebagai aset penting bagi kemajuan perusahaan. Tenaga kerja pada era ini dianggap sebagai mitra kerja untuk bersama-sama mencapai tujuan dari perusahaan. Berbeda halnya dengan tenaga kerja pada jaman dahulu yang hanya dianggap sebagai bawahan, yang mana terjadinya komunikasi dua arah kurang berlangsung dengan baik. Dengan pengertian tenaga kerja hanya melakukan pekerjaan sesuai apa yang diinginkan oleh atasannya.

Terkait dengan tenaga kerja sebagai aset perusahaan, permasalahan mengenai tingkat *turnover* sering menjadi bahan perbincangan oleh pihak manajemen puncak dan pemilik dari perusahaan, mengingat terjadinya *turnover* tenaga kerja lebih banyak membawa dampak negatif daripada membawa dampak positif bagi perusahaan, baik dari segi biaya dan sumber daya. Ditinjau dari kerugian perusahaan dalam segi biaya, perusahaan yang sedang menghadapi *turnover* tenaga kerja tentu kehilangan beberapa pekerjanya. Adanya peristiwa “kehilangan” tersebut tentu pihak perusahaan akan melakukan perekrutan dan melakukan pelatihan kepada tenaga kerja yang baru, yang secara tidak langsung membutuhkan dana untuk melaksanakannya. Sedangkan bila ditinjau dari segi sumber daya, perusahaan akan kehilangan beberapa tenaga kerjanya yang mengakibatkan ketimpangan dalam perusahaan, seperti

pekerja yang harus merangkap berbagai pekerjaan karena terjadinya peristiwa *turnover* ini. Hal tersebut dapat membawa berbagai permasalahan seperti kurangnya konsentrasi dalam bekerja yang seringkali merugikan pihak perusahaan, sehingga permasalahan *turnover* ini perlu untuk dicari penyelesaiannya. Disinilah peranan penting dari *human resources management* (HRM). Perusahaan perlu me-manage sumber daya manusia untuk mencapai tujuan secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis et al., 2003).

Robbins (2001) mendefinisikan *turnover* sebagai suatu penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak secara sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi. *Voluntary turnover* disebabkan oleh dua faktor yaitu seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan lain. Berdasarkan sifatnya *voluntary turnover* dibedakan menjadi dua, yaitu dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) misalnya terkait dengan upah yang lebih baik atau terdapat alternatif tempat kerja yang lebih baik, dan tidak dapat dihindari (*unavoidable turnover*) misalnya bagi pekerja wanita adalah fokus untuk membesarkan anak, mengikuti suami yang berpindah kerja ke kota atau pulau lain, serta berbagai permasalahan hidup lainnya. Sedangkan *involuntary turnover* digambarkan sebagai suatu keputusan PHK kepada tenaga kerja yang sifatnya *uncontrollable* bagi pekerja yang mengalaminya (Robbins, 2001).

Dalam fenomena kerja saat ini, tak sedikit pekerja yang mengalami *voluntary turnover* yang bersifat *unavoidable voluntary turnover*, terutama bagi pekerja yang telah menikah dan berkeluarga. Hal ini tentu perlu mendapat perhatian oleh pihak perusahaan terutama HRD dalam melakukan perekrutan pekerja, mengingat tenaga kerja yang telah menikah atau berkeluarga dapat memicu terjadinya *unavoidable voluntary turnover*.

Gejala *turnover* dari pekerja dapat dilihat melalui *turnover intention* (keinginan berpindah). Gejala yang paling mudah dilihat adalah dari sikap pekerja, yaitu tingkat absensi pekerja yang tinggi dan rendahnya semangat atau malas dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan adanya permasalahan yang bukan hanya pada pekerja melainkan juga pada perusahaan itu sendiri. Dilihat dari segi permasalahan perusahaan, faktor pemicu *turnover intention* sering tidak disadari oleh pihak perusahaan seperti kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman dan aman, fasilitas untuk pekerja yang tidak memadai, serta kurangnya pemahaman perusahaan akan kebutuhan dari para pekerjanya. Dilihat dari segi

permasalahan pekerja itu sendiri, faktor pemicunya adalah kondisi fisik (kesehatan), keluarga, gaji, kurangnya motivasi untuk bekerja, ketidakpuasan kerja, banyaknya protes pada pihak atasan, adanya alternatif pekerjaan yang lebih baik dan hal lainnya yang perlu untuk diketahui oleh perusahaan dalam meminimalkan tingkat *turnover* pekerjaannya. Menurut O'reilly (2004) banyak pekerja yang tidak memiliki motivasi di tempat kerjanya karena mereka melihat rendahnya relasi antara upaya kerja dan kinerja, antara kinerja dan imbalan dari pihak perusahaan, serta antara imbalan yang diterima dengan yang diinginkan (O'reilly, 2004, p. 35). Dengan kata lain perusahaan harus mampu untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh pekerjaannya yang tidak hanya dalam lingkungan kerja tetapi juga diluar lingkungan kerja, seperti keluarga dari pekerja itu sendiri, agar pekerja mampu untuk lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dikarenakan pekerjaan dan keluarga adalah dua domain yang paling penting dalam kehidupan seseorang (Reimara & Vasanthi, 2011).

Sesuai apa yang telah ditulis peneliti dalam paragraf sebelumnya, perusahaan dituntut untuk dapat memahami kebutuhan para pekerjaannya, sehingga para pekerja tidak merasa bahwa tenaga, waktu, dan pikiran mereka dieksploitasi hanya untuk kepentingan perusahaan melainkan para pekerja akan merasa lebih dihargai dari sekedar karyawan level bawah. Berdasarkan hal tersebut terdapat dua teori yang dapat digunakan untuk memotivasi pekerja, yaitu *needs-based theory* dan *two factor theory*. *Needs-based theory* merupakan teori yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori ini mengusulkan bahwa manusia termotivasi oleh beberapa kebutuhan yang tersusun dalam urutan hirarkis dari bawah ke atas, yaitu *physiological needs*, *safety needs*, *belongingness needs*, *esteem needs*, dan *self-actualization needs* (Maslow, 1943). Sedangkan *two factor theory* yang diciptakan oleh Herzberg terkait dengan kepuasan kerja, yang mana sangat berkaitan erat dengan *turnover intention*.

Upaya perusahaan untuk meminimalkan tingkat *turnover* pekerja dapat menggunakan sebuah program yang telah banyak diterapkan oleh berbagai perusahaan di dunia, salah satunya adalah negeri bunga sakura, yaitu program *Work Life Balance* (WLB). Frame dan Hartog (2003) mendefinisikan *work life balance* sebagai pekerja yang merasa mereka secara bebas dapat menggunakan program jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka dan komitmen lain seperti, keluarga, hobi, seni, *traveling*, *research* dan sebagainya, yang bukan hanya berfokus pada pekerjaan (Frame & Hartog, 2003).

Permasalahan *work life balance* bukan hanya terjadi pada pekerja wanita saja, melainkan juga pada pekerja pria. Fiona Wilson, profesor dari Simmons School of Management mengatakan "Organisasi mungkin tidak mengakui sejauh mana kehidupan di luar pekerjaan memainkan peranan penting hari ini untuk pria maupun wanita". Sebagian besar pekerja pria yang telah disurvei setuju bahwa kehidupan di luar pekerjaan mereka adalah sama pentingnya seperti pekerja wanita, atau lebih, dari pekerjaan mereka. Meskipun pria dan wanita menekankan hal yang berbeda, adanya kesamaan dalam prioritas mereka adalah 95 persen dari lebih 2.000 orang dewasa yang disurvei di seluruh negeri, mengatakan bahwa kehidupan pribadi mereka sama-sama penting, atau

lebih, dari pekerjaan mereka (Simmons School of Management).

Objek dalam penelitian ini adalah CV. X yang berada di Berau, Kalimantan Timur. Berdasarkan wawancara awal dengan wakil direktur CV. X, diketahui bahwa tingkat *turnover* pekerja di departemen penjualan CV. X tahun 2013 adalah sebesar 88% untuk pekerja tidak tetap dan 0% untuk pekerja tetap. Dengan kata lain tingkat *turnover* pekerja tidak tetap pada perusahaan ini tergolong sangat tinggi, karena menurut Gillis (1994) *turnover* tenaga kerja dikatakan normal jika berada pada 5-10 persen pertahun (Gillis, 1994). Departemen penjualan seharusnya merupakan tempat penghasil *income* bagi perusahaan, tetapi dengan tingkat *turnover* yang sedemikian tinggi mengakibatkan banyak dana dari perusahaan terbuang untuk melakukan perekrutan dan pelatihan bagi pekerja yang baru. Bagi pekerja tidak tetap yang mengundurkan diri, pihak perusahaan melakukan *exit interview*. *Exit interview* merupakan sesi pertemuan atau wawancara terakhir antara pekerja dengan pihak perusahaan sebelum pekerja tersebut meninggalkan perusahaan, dengan tujuan agar perusahaan mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai alasan pekerja tersebut keluar, dimana hal-hal tersebut dapat berguna untuk memperbaiki kondisi perusahaan kedepannya (<http://www.arroundmywork.com>). Dari hasil wawancara awal peneliti dengan wakil direktur terkait dengan hasil *exit interview*, dapat disimpulkan bahwa pekerja tidak tetap hanya menganggap pekerjaan yang mereka lakukan di CV. X hanya sebagai "batu loncatan" untuk bekerja di perusahaan lainnya, seperti perusahaan batu bara atau perusahaan pemerintah.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah metode kualitatif (*quantitative method*). Peneliti menggunakan metode kualitatif karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis gejala *turnover intention*, serta menganalisis bagaimana upaya perusahaan untuk meminimalkan tingkat *turnover* pekerja tetap dan tidak tetap di departemen penjualan pada CV. X.

Subjek dalam penelitian ini adalah tingkat *turnover* pekerja pada CV. X. Objek penelitian adalah CV. X yang merupakan sub-dealer mobil dan motor di Berau, Kalimantan Timur. Teknik penentuan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan 5 orang narasumber, yaitu :

- a. Untuk pekerja tetap
 1. Direktur CV. X (Narasumber 1)
 2. Wakil direktur CV. X (Narasumber 2). Narasumber 2 juga menjadi narasumber untuk pekerja tidak tetap.
 3. Pekerja tetap senior (Narasumber 3)
- b. Untuk pekerja tidak tetap
 4. Sales coordinator (Narasumber 4)
 5. Pekerja tidak tetap wanita (Narasumber 5)

Jenis dan sumber data menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan oleh peneliti berupa hasil wawancara langsung terhadap narasumber CV. X serta observasi. Sumber data primer melalui observasi ini dilakukan di dalam CV. X. Data sekunder berupa sejarah

perusahaan, struktur organisasi, data pekerja, data penjualan dan kartu daftar pelanggan (KDP).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan wawancara dan observasi. Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur, yakni wawancara yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti dan peneliti dapat memberikan pertanyaan lanjutan (tanpa pedoman) apabila terdapat jawaban berkembang diluar pedoman pertanyaan yang telah dipersiapkan, namun tidak lepas dari permasalahan penelitian dengan pihak-pihak terkait. Metode berikutnya, yaitu observasi. Proses ini dilakukan untuk memperkuat temuan hasil dari wawancara dengan menguji kesesuaian informasi yang diberikan oleh narasumber dengan hasil dari observasi peneliti.

Teknik analisa data Menurut Moleong (2009), proses analisis data adalah sebagai berikut :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Data yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan sumber-sumber lainnya, perlu untuk dipelajari dan ditelaah.

2. Reduksi data

Dalam reduksi data hal yang perlu dilakukan adalah membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian.

3. Kategorisasi

Kategorisasi merupakan kegiatan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil dari penelitian.

4. Pemeriksaan keabsahan data.

Untuk memeriksa keabsahan data diperlukan sebuah teknik yang bernama triangulasi data. Triangulasi data bertujuan untuk menguji validitas dan kredibilitas dari berbagai sumber data yang telah diperoleh oleh peneliti.

5. Penafsiran data

Untuk menjawab rumusan masalah pertama dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Untuk menguji keabsahan atau kredibilitas data, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi data. Moleong (2009), mendefinisikan triangulasi data sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian. Peneliti dapat melakukan uji keabsahan data dengan mengajukan berbagai pertanyaan-pertanyaan, melakukan pemeriksaan terhadap berbagai sumber data, dan menggunakan berbagai metode dalam melakukan pemeriksaan terhadap kebenaran atau kesesuaian data yang telah diperoleh oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2012) terdapat tiga jenis teknik triangulasi, yaitu berdasarkan sumber data, waktu, dan teknik pengumpulan data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber data yang merupakan teknik uji keabsahan data dengan memeriksa kredibilitas data dengan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data tersebut kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2012). Keabsahan data pada penelitian ini akan diuji dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil dari observasi peneliti di CV. X.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pekerja Tetap

Voluntary turnover

1. *Avoidable voluntary turnover*

Terkait dengan upah pekerja tetap di CV. X, telah mencapai UMR. Ditambah lagi ada sistem insentif yang menarik, yang diberikan oleh perusahaan kepada para pekerjanya, sehingga para pekerja tertarik untuk tetap bertahan dan bekerja di CV. X.

Kesesuaian upah atau gaji yang diterima juga sesuai dengan ringan atau beratnya pekerjaan. CV. X memiliki sedikit pengunjug, sehingga pekerja memiliki banyak waktu untuk menganggur. Setelah pekerjaan mereka selesai, maka saat itulah para pekerja ini akan menganggur. Dapat dikatakan berkerja di perusahaan ini sedikit membosankan. Untuk mengatasi kebosanan, pekerja melakukan hal seperti bermain *game* di komputer, membaca majalah, tertidur di bangku kerja masing-masing, bermain *handphone* dan juga mengobrol. Tidak ada larangan bagi pekerja untuk melakukan hal ini pada saat jam kerja.

Penempatan posisi pekerja yang diberikan perusahaan juga bukan secara sembarangan, yaitu berdasarkan keahlian dan minat dari pekerja itu sendiri, sehingga pekerja mampu menguasai bidang pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan jawaban dari ketiga narasumber. Menurut ketiga narasumber, sebelum mulai masuk kerja terdapat sesi *interview*, disinilah pihak perusahaan mengetahui pekerja tersebut ahli dalam bidang apa. Narasumber 1 dan narasumber 2 juga mengatakan bahwa setelah selesai *interview* dan pekerja tersebut diterima, maka dilanjutkan pada tahap *training* selama 3 bulan. Pada tahap ini pihak perusahaan dapat lebih mengetahui keahlian pekerja yang sesungguhnya, karena langsung terjun dalam dunia kerja.

2. *Unavoidable voluntary turnover* (berkaitan dengan *work life balance*)

Pada perusahaan ini, pihak atasan mengetahui dengan pasti jika pekerjanya telah memiliki keluarga atau tidak. Menurut 3 narasumber, pihak atasan atau perusahaan tidak mempermasalahkan hal ini sama sekali. Narasumber 2 mengatakan bahwa pekerja yang telah berkeluarga biasanya bekerja lebih giat, karena telah memiliki tanggungan. Ketiga narasumber juga mengatakan bahwa perusahaan selalu memberikan pengertian jika suatu ketika ada pekerja yang keluar pada saat jam kerja, karena ada urusan yang mendesak. Dengan syarat, pekerja tersebut harus memberikan keterangan dan alasan yang jelas. Pekerja yang ijin akan bertemu dengan pihak atasan (direktur) secara personal. Tetapi karena direktur jarang berada di *dealer*, maka para pekerja lebih banyak meminta ijin dengan wakil direktur. Apabila keduanya tidak berada di tempat, maka pekerja akan meminta ijin melalui via pesan pendek (SMS) atau melalui via telepon. Pada saat jam istirahat pun, yang kira-kira 30 menit lamanya,

pekerja boleh makan di tempat yang disediakan oleh perusahaan atau makan di luar lingkungan kerja. Biasanya pekerja yang sudah berkeluarga lebih memilih untuk makan di rumahnya masing-masing, daripada makan di tempat yang disediakan oleh perusahaan.

Terkait dengan jam kerja atau jadwal kerja pekerja tetap, ternyata para pekerja ini bekerja dari senin sampai minggu. Jam kerjanya mulai pukul 08.00 – 16.00 atau delapan jam kerja disetiap harinya. Bahkan pada saat tanggal merah pun (selain hari minggu), pekerja tetap di CV. X juga tetap masuk bekerja. Terkait hal ini ketiga narasumber menjawab, pada hari minggu pekerjanya di-rolling, yaitu 2 minggu sekali. Jadi tetap ada hari libur dalam 1 bulan, yaitu dua kali.

Narasumber 2 dan narasumber 3 yang juga merupakan pekerja mengatakan, jadwal kerja yang demikian mendapat banyak protes dari pekerja. Narasumber 2 pun juga merasa keberatan mengenai hal ini, karena ia sendiri tidak memiliki hari *off* seperti pekerja lainnya. Jadwal kerja yang demikian juga tidak tertulis secara jelas, hanya diungkapkan secara lisan saja. Menurut narasumber 2 membuka *dealer* pada hari libur sama halnya mencuri kesempatan dalam kesempatan, karena *dealer* lainnya kebanyakan tutup. Jadi, diharapkan penjualan dapat naik dengan mengambil langkah ini. CV. X yang tetap buka pada saat tanggal merah, membuat banyak pekerja dari tambang dan kebun kelapa sawit datang berkunjung. Biasanya mereka melakukan *service* sepeda motor dan bahkan melakukan pembelian. Hal ini dikarenakan hanya pada saat hari libur, para pekerja dari tambang dan kebun kelapa sawit ini dapat keluar dari daerah lingkungan kerjanya.

Terkait jadwal kerja yang demikian *extreme* (tetap bekerja pada saat tanggal merah), narasumber 2 dan narasumber 3 mengungkapkan bahwa jadwal kerja ini tidak sampai mengganggu komunikasi mereka dengan keluarga. Namun, narasumber 3 mengatakan terkadang anaknya sering protes karena sang ibu terus-terusan bekerja. Narasumber 2 dan narasumber 3 juga mengatakan bahwa jadwal kerja yang demikian pernah membuat pihak keluarga menyarankan mereka untuk berhenti bekerja atau pindah ke perusahaan lainnya. Namun, kedua narasumber ini tidak menuruti saran dari keluarga mereka. Narasumber 3 memberi alasan karena telah *enjoy* dengan pekerjaannya, sedangkan narasumber 2 menjawab karena utang budi yang harus dibayar dengan direktur, yang merupakan pamannya. Narasumber 1 dan narasumber 2 mengatakan bahwa pekerja yang masuk pada hari libur mendapatkan uang lembur Rp50.000 – Rp100.000.

Analisa peneliti terkait jadwal kerja yang demikian *extreme*, mampu memicu atau menimbulkan *turnover intention* (keinginan berpindah) yang berkaitan dengan kepuasan kerja, karena banyaknya protes akibat jadwal kerja yang demikian. Disisi lain mampu menimbulkan

rasa stress pada para pekerja. Perusahaan perlu melakukan *meeting* bersama dengan para pekerjanya terkait dengan hal ini. Agar jangan sampai demi mencapai target penjualan, pihak perusahaan mengambil waktu pekerja tanpa mempedulikan para pekerjanya. Walaupun pihak perusahaan memberikan pengertian, yaitu mengizinkan pekerja yang memiliki urusan mendesak dapat meninggalkan perusahaan, tetapi tetap saja jadwal kerja yang demikian perlu untuk ditata kembali.

Terkait dengan *work life balance*, dalam perusahaan ini masih kurang. Hal ini dilihat dari jadwal kerjanya. Namun, jika perusahaan masih atau mau memberikan ijin bagi para pekerjanya yang memiliki kebutuhan mendesak sehingga harus meninggalkan perusahaan disaat jam kerja, maka dapat dikatakan perusahaan sedang berupaya membangun *work life balance*. Pekerja yang ijin keluar pada saat jam kerja, biasanya akan kembali bekerja kira-kira 1 jam atau 1 ½ jam setelah meninggalkan perusahaan.

Involuntary turnover

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh hal-hal yang dapat membuat perusahaan melakukan PHK adalah karena tidak mencapai target (untuk *sales*) dan melanggar peraturan. Ketiga narasumber juga mengatakan bahwa para pekerja memahami dengan jelas hal-hal yang dapat membuat perusahaan melakukan PHK. Selain itu juga, PHK yang dilakukan oleh perusahaan tidak secara semena-mena (faktor subjektif).

Perusahaan juga memberikan keterangan yang jelas pada pihak pekerja lainnya, alasan perusahaan melakukan PHK pada pekerja tersebut. Namun, hal ini hanya dijelaskan secara lisan. Perusahaan sendiri tidak memiliki catatan tertulis terkait alasan perusahaan melakukan PHK dan juga tidak terdapat pekerja yang menuntut perusahaan melalui Pengadilan Hubungan Industrial atau Dinas Ketenagakerjaan. Ketiga narasumber mengatakan bahwa, pekerja yang melakukan pelanggaran akan ditegur dengan cara lisan, dan diberikan peringatan maksimal sampai tiga kali. Namun, menurut narasumber 2 pelanggaran seperti menggelapkan uang, langsung di PHK oleh perusahaan atau tidak dapat ditoleransi. Terkait dengan PHK akibat tindakan kriminal, hal ini sesuai dengan UU Ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 pasal 158 ayat 1, yaitu melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan.

Pekerja Tidak Tetap

Voluntary Turnover

1. Avoidable voluntary turnover

Diketahui bahwa *background* kerja para *sales* saat ini hampir semuanya bukan berasal dari orang *marketing*. Dalam artian, *sales* yang ada hampir semua tidak memiliki pengalaman di dalam dunia *marketing*. Narasumber 5 yang merupakan *sales* pada perusahaan ini juga bukanlah memiliki latar belakang orang *marketing*, tetapi hanya seorang pegawai toko sepatu.

Narasumber 5 ini diterima karena ia mampu memenuhi persyaratan yang diajukan dari perusahaan, yaitu memiliki motor pribadi berserta sim C, usia masih belum mencapai 30 tahun, dan asli penduduk Berau. Persyaratan ini juga sesuai dengan apa yang dikatakan oleh narasumber 4 dan narasumber 2. Hanya saja narasumber 4 tidak menyebutkan maksimal usia adalah 30 tahun. Meski pun demikian, para *sales* yang tidak memiliki *background* kerja di dalam dunia *marketing* ini rata-rata mereka mampu menjualkan 2 unit mobil pada setiap bulannya.

Terkait dengan *training*, ketiga narasumber mengatakan bahwa *training* yang dilakukan hanya selama satu minggu, yaitu mengenai pengetahuan kendaraan yang akan dipasarkan. Selain itu juga terkait dengan *job description* dari para *sales* ini. Narasumber 2 menambahkan *training* yang diberikan juga menyangkut bagaimana tugas dari para *sales* ini.

Tugas dari para *sales* ini adalah berkeliling untuk mencari pelanggan. Nama dan nomor telepon pelanggan yang diperoleh, dicatat dalam kartu daftar pelanggan (KDP). Masing-masing *sales* memiliki KDP dan wajib dikumpulkan setiap pukul 16.00. Narasumber 5 mengatakan, pelanggan yang berada dalam KDP jika melakukan pembelian maka, *sales* yang berhak mendapatkan insentif adalah *sales* yang memiliki KDP tersebut.

Tugas yang harus dilakukan oleh *sales* sudah diketahui dengan jelas. Namun, sistem kerjanya tidak jelas. Narasumber 2, 4, dan 5 mengatakan bahwa tidak ada sistem kontrak kerja dalam perusahaan ini. Tetapi, jika dalam waktu tiga bulan *sales* tidak dapat mencapai target, maka dapat dikeluarkan dengan hormat. Namun, hal ini hanya dijelaskan secara lisan saja pada saat *interview*. Pada kenyataannya menurut narasumber 5 ada toleransi dari pihak perusahaan jika tidak mampu mencapai target. Narasumber 4 dan narasumber 2 juga menambahkan adanya sistem kekeluargaan. Dengan artian bahwa perusahaan masih memberikan toleransi bagi *sales* yang tidak mampu untuk mencapai target.

Terkait dengan target yang harus dicapai, narasumber 4 dan narasumber 2 mengatakan, pihak perusahaan tidak pernah menuntut harus menjual minimal berapa unit dalam satu bulan. Namun, pihak dari pusat mewajibkan minimal 20 unit mobil perbulannya. Oleh karena itu, menurut ketiga narasumber, yang menentukan targetnya adalah *sales coordinator*.

Upah pekerja tidak tetap atau *sales* di perusahaan ini menurut ketiga narasumber adalah Rp750.000 untuk uang makan dan bensin saja. Tetapi tidak ada gaji pokok. Pemberlakuan sistem insentif diterapkan pada perusahaan ini. Narasumber 2, 4, dan 5 mengatakan bahwa sistem insentif ini diperoleh jika *sales* mampu menjualkan unit. Mencapai target atau tidak, jika *sales* mampu menjualkan unit, maka akan mendapatkan insentif. Narasumber 2, 4, dan 5 mengatakan insentif

yang diperoleh biasanya sebesar Rp200.000, tetapi insentif ini juga tergantung pada mobil apa yang berhasil dijualkan oleh *sales*.

Peneliti melihat bahwa perusahaan tidak mampu memberi ketegasan mengenai sistem kerja yang seperti apa. Semuanya hanya dijelaskan secara lisan, tanpa ada pegangan kontrak. Jadi, bila diibaratkan para *sales* di perusahaan ini agak “buta” terhadap peraturan atau sistem kerja yang seperti apa dan bagaimana. Seperti yang narasumber 5 katakan, tiga bulan tidak mencapai target akan dikeluarkan. Tetapi kenyataannya masih ada toleransi. Hal ini menimbulkan kebingungan tersendiri, sebenarnya para *sales* ini akan di keluarkan atau di PHK oleh perusahaan pada saat apa. *Sales coordinator*-nya pun mengeluhkan terkait dengan hal ini, tetapi keluhan tersebut masih belum disampaikan kepada perusahaan.

Perusahaan juga menerima pekerja yang sebetulnya tidak sesuai dengan posisinya dan juga tidak mempermasalahkan apapun *background* kerja dari para pelamar kerja. Pelamar kerja hanya diterima dengan persyaratan yang begitu *simple*, yaitu usia maksimal 30 tahun, memiliki kendaraan (motor) pribadi dan asli penduduk Berau. Syarat kerja yang demikian, membuat pelamar dengan mudahnya masuk, dan juga sistem kerja yang tidak tertulis atau tidak jelas, membuat *sales* mudah pula untuk keluar. Dari *training*-nya hanya disebutkan mengenai tugasnya seperti apa dan pengetahuan-pengetahuan terkait dengan kendaraan yang akan dipasarkan. Tetapi untuk cara mempromosikan, berkomunikasi dengan pelanggan secara baik, tidak disebutkan oleh ketiga narasumber.

2. *Unavoidable voluntary turnover*

perusahaan tidak mempermasalahkan bila ada pelamar kerja yang telah berkeluarga. Hal ini juga dibenarkan oleh narasumber 5, bahwa ada rekan kerjanya baik pria maupun wanita telah memiliki keluarga. Namun berdasarkan narasumber 2, 4, dan 5, baru-baru ini ada *sales* wanita yang sudah berkeluarga, tetapi tidak serius dalam berkerja. Sehingga, membuat *sales* wanita ini terpaksa di PHK oleh perusahaan. Menurut narasumber 4 dan narasumber 5, hal ini bisa jadi karena suaminya yang sudah bekerja, sehingga *sales* wanita ini kurang serius dalam bekerja. Hal ini membuat narasumber 4 yang juga merupakan *sales coordinator* menjadi kapok untuk mempekerjakan *sales* wanita yang telah berkeluarga. Dengan pengalaman yang didapat oleh narasumber 4, membuat dirinya tidak ingin menerima *sales* wanita lagi. Hal ini mampu membuat tingkat *turnover* pekerja akibat *unavoidable voluntary turnover* dapat menurun, karena adanya pencegahan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Untuk *sales* pria yang telah berkeluarga, menurut narasumber 4 bekerja lebih bertanggung jawab. Hal ini juga ditambahkan oleh narasumber 5, bahwa rekan kerja pria yang telah berkeluarga ini serius dalam bekerja dan mampu mencapai target. Hasil dari kartu

daftar pelanggan (KDP) untuk pekerja yang telah memiliki keluarga ini juga tidak kalah dengan pekerja lainnya, yaitu pada setiap harinya mampu mendapatkan minimal 1 sampai 2 orang. Dari segi targetnya pun tercapai.

Involuntary Turnover

Terkait dengan pemutusan hubungan kerja, ternyata CV. X jarang melakukan pemutusan hubungan kerja atau PHK. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan narasumber 5, bahwa selama kurang lebih 3 bulan ia bekerja, perusahaan baru melakukan PHK satu kali. Narasumber 4 dan narasumber 2 juga mengatakan karena adanya sistem kekeluargaan, sehingga banyak toleransi yang diberikan pada *sales* jika tidak mencapai target.

Kejelasan mengenai pelanggaran yang dapat membuat perusahaan melakukan PHK, menurut narasumber 2, dijelaskan secara lisan pada saat *interview* saja. Sedangkan narasumber 5 mengatakan, bahwa kejelasan mengenai pelanggaran apa yang mampu membuat mereka di PHK masih kurang jelas karena tidak ada aturan tertulis. Narasumber 5 mengatakan yang ia tahu hanyalah jika pelanggaran terkait dengan kriminal akan segera di PHK oleh perusahaan. Hal ini dibenarkan oleh narasumber 4 dan narasumber 5. Sesuai dengan UU Ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 pasal 156 ayat 1, perusahaan memiliki sepuluh alasan PHK yang dapat digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dengan para pekerjanya, dan hal ini termasuk dengan kriminalitas.

Tidak ada sistem pemberian surat peringatan, seperti pada pekerja tetap. Menurut narasumber 2, 4, dan 5 hanya berupa teguran saja. Narasumber 2, 4 dan 5 mengatakan tidak ada yang pernah protes mengenai hal ini hingga melalui Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) atau Dinas Ketenagakerjaan, sehingga tidak ditemukan dokumen-dokumen mengenai hal ini.

Hal apa yang dapat membuat para *sales* ini dapat di PHK, seharusnya memiliki peraturan tertulis. Agar jangan sampai muncul kesalahpahaman. Disisi lain tentu bila tidak ada namanya peraturan tertulis, tidak ada yang menjadi pegangan. Hal ini dapat membuat munculnya rasa sungkan dari perusahaan jika ingin melakukan PHK. Menurut peneliti, pihak perusahaan merasa sungkan sehingga memberikan toleransi bagi yang tidak mencapai target. Jadi masih diberikan kesempatan lagi untuk berusaha. Namun, jika perusahaan sering memberikan toleransi, maka keinginan para *sales* untuk mencapai target akan menurun. Hal ini perlu menjadi bahan pertimbangan perusahaan.

TURNOVER INTENTION

Pekerja Tetap

1. Kepuasan kerja

Berdasarkan jawaban dari ketiga narasumber, para pekerja puas dengan pekerjaan mereka karena sesuai dengan keahlian. *Job description* dari masing-masing pekerja juga jelas. Hanya untuk narasumber 2, *job description*-nya kurang begitu jelas karena seakan-akan ia harus dapat meng-*handle* seluruh pekerjaan yang ada

di CV. X. Misalnya melakukan pemeriksaan terhadap mobil yang rusak. Padahal hal ini bukanlah bagian dari *job description* dari wakil direktur (narasumber 2).

Sesuai dengan teori bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, maka banyak hal yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi para pekerjanya. Pada perusahaan ini, ketiga narasumber mengungkapkan bahwa hal yang memotivasi pekerja adalah pemberian insentif yang menarik dan adanya bonus berlibur, seperti ke Bali yang diberikan oleh pihak perusahaan jika pekerja tersebut mencapai target atau berprestasi dalam bekerja.

Bila dikaitkan dengan teori motivasi *two factor theory* hal-hal yang menjadi sumber kepuasan kerja (*motivators* atau *satisfier*) pekerja di perusahaan ini adalah pengakuan dan prestasi, karena bagi pekerja yang berprestasi atau mencapai target terdapat *reward*, yang dapat dikatakan sebagai pengakuan dari perusahaan atas keberhasilan dan prestasi pekerja tersebut. Dalam dunia kerja pengakuan seperti ini tentu sangat penting bagi pekerja, karena para pekerja pasti merasa ada timbal balik yang diberikan oleh perusahaan dari hasil kerja kerasnya. Faktor berikutnya adalah *hygiene factor* atau *dissatisfier*, yaitu sumber ketidakpuasan kerja antara lain kondisi kerja, upah, dan kebijakan perusahaan. Menurut narasumber 2 dan narasumber 3, CV. X memiliki suasana kerja yang nyaman dan pekerjaan yang dilakukan asik. Tetapi, kondisi di tempat kerja tidak terlalu ramai pengunjung, sehingga hal ini menimbulkan kebosanan dalam bekerja. Kebosanan ini dapat menjadi salah satu *hygiene factor* atau *dissatisfier*. Tetapi untung saja perusahaan tidak melarang pekerjanya untuk melakukan hal-hal di luar pekerjaan seperti bermain *handphone*, bermain *game* di komputer, membaca majalah, atau tidur pada saat jam kerja. Dari segi upah telah sesuai dengan UMR dan bahkan ada yang lebih tinggi dari UMR, serta ditambah dengan insentif yang diperoleh. Dengan kata lain pekerja puas dengan upah atau gaji yang telah diterima. Namun, yang menjadi sumber ketidakpuasan pekerja di perusahaan ini adalah kebijakan perusahaan terkait dengan jadwal kerja. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, yaitu pada *unavoidable voluntary turnover* banyaknya pekerja yang protes terkait dengan jadwal kerja yang *extreme*. Hal ini tentu mampu menurunkan kepuasan kerja dari para pekerja. Namun, pihak perusahaan meredam ketidakpuasan tersebut ditengah jadwal kerja yang demikian *extreme* dengan memberikan insentif yang menarik dan disertai dengan bonus yang menarik.

Sumber ketidakpuasan pekerja jika terus-menerus dibiarkan dan tidak dicari solusinya tentu dapat membawa dampak negatif bagi perusahaan. Saat ini pemberian insentif dan bonus mampu untuk meredam ketidakpuasan para pekerja. Namun, belum tentu cara ini dapat digunakan sampai seterusnya, karena pihak

pekerja tentu akan menjadi jenuh. Ketika pihak pekerja mulai jenuh, pasti akan mulai berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan lainnya. Perusahaan perlu berupaya untuk terus-menerus mencari solusi lain agar mampu meningkatkan kepuasan kerja para pekerjanya. Karena berdasarkan pada hasil wawancara, peneliti melihat bahwa perusahaan ini hanya terus-menerus mengandalkan insentif atau uang. Jika disesuaikan dengan *need-based theory*, apabila pekerja termotivasi dengan hal-hal yang terkait dengan gaji, maka hal ini masuk pada kebutuhan fisiologis atau kebutuhan yang paling dasar. Apabila kebutuhan pekerja sudah pada tahap *esteem*, yang lebih ingin diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan, tentu pekerja akan lebih cenderung memilih hal lainnya dibandingkan dengan insentif atau uang. Contohnya saja pekerja pada tahap ini menyadari bahwa waktu tanggal merah digunakan untuk berkumpul bersama keluarga dan sanak saudara.

Solusi yang tepat untuk menghadapi ketidakpuasan pekerja dengan jadwal kerja ini adalah program *work life balance*. Misalnya bekerja dengan sistem *shift*. Bekerja dengan sistem *shift* mampu mengurangi kejenuhan dan stress dalam bekerja, selain itu juga kehidupan pekerja untuk bekerja dan untuk hal lainnya diluar lingkungan kerja menjadi lebih seimbang.

Terkait dengan lembur pekerja, direkur CV. X mengatakan bahwa upah yang diberikan hanya sebesar Rp50.000 – Rp100.000. Perusahaan tidak mengacu pada perhitungan upah lembur yang seharusnya. Pengertian waktu kerja lembur mengacu pada Pasal 1 Kep-102/MEN/VI/2004, adalah :

- a. Waktu kerja yang melebihi 7 jam dalam 1 hari dan 40 jam dalam seminggu untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu.
- b. Waktu kerja 8 jam dalam 1 hari dan 40 jam dalam 1 minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu
Pekerja tetap di CV. X bekerja mulai pukul 08.00 – 16.00 atau delapan jam dalam 1 hari atau 56 jam setiap 2 minggu sekali. Padahal jika mengacu pada peraturan yang ada, pekerja yang bekerja 8 jam dalam 1 hari, hanya memiliki waktu 5 hari kerja. Pemerintah juga memberikan batasan maksimal bagi perusahaan dalam menginstruksikan pekerja dalam melakukan kerja lembur, batasan ini yaitu ;
- 1) Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak 3 (tiga) jam dalam 1 (satu) hari dan 14 (empat belas) jam dalam 1 (satu) minggu.
- 2) Ketentuan waktu kerja lembur sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak termasuk kerja lembur yang dilakukan pada waktu istirahat mingguan atau hari libur resmi.
Mengacu pada pasal 1, pekerja tetap di perusahaan ini jam lemburnya adalah 2 jam lebih banyak daripada yang seharusnya, karena total bekerja setiap 2 minggu sekali adalah 56 jam. Untuk mekanisme upah lembur pekerja dalam pasal 11 KEP.102/MEN/VI/2004, menyatakan :

1. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari kerja maka upah lembur jam kerja pertama dibayar 1.5 x upah sejam, untuk setiap jam kerja lembur berikutnya dibayar sebesar 2 x upah sejam
2. Bila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu 6 hari kerja dan 40 jam seminggu maka upah lembur untuk 7 jam kerja pertama dibayar 2x upah sejam dan jam ke 8 dibayar 3x upah sejam dan jam ke 9 dan ke 10 dibayar 4x upah sejam. Kalau hari libur resmi jatuh pada kerja terpendek maka upah lembur 5 jam pertama dibayar 2x upah sejam dan jam ke 6 dibayar 3x upah sejam dan upah lembur ke 7 dan ke 8 dibayar 4 x upah sejam
3. Bila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu kerja 5 hari kerja dan 40 jam seminggu maka perhitungan upah kerja lembur untuk 8 jam kerja pertama dibayar 2x upah sejam, jam kerja ke 9 dibayar 3x upah sejam dan jam kerja ke 10 dan ke 11 dibayar 4x upah sejam.

Dasar perhitungan upah lembur merupakan upah pokok ditambah tunjangan tetap. Tetapi jika komponen upah keseluruhan terdiri dari upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap dimana upah pokok ditambah tunjangan tetap kurang dari 75% maka dasar perhitungan upah lembur adalah 75% dari jumlah secara keseluruhan. Jika perusahaan hanya memberikan upah lembur sebesar Rp50.000 – Rp100.000, dapat dikatakan perusahaan tidak memberikan upah lembur pekerja sesuai dengan yang seharusnya.

2. Komitmen Organisasional

Menurut narasumber 2 dan narasumber 3, perusahaan memiliki peranan yang besar mengapa mereka tetap tinggal atau betah di perusahaan ini. Narasumber 2 mengatakan bahwa hal ini terkait dengan hutang budi yang perlu dibayarkan. Berdasarkan teori tentang tipe komitmen organisasional, utang budi merupakan komitmen normatif, yang mana narasumber 2 merasa hutang budi harus dibayar. Hutang budi juga terkait dengan perasaan emosional atau disebut sebagai tipe komitmen afektif, karena seseorang ingin bertahan. Bagi narasumber 2, ia ingin bertahan karena akan merasa bersalah jika tidak membayar hutang budi kepada direktur. Jika dilihat dari segi psikologi tentu hal ini dapat menimbulkan tekanan batin atau stress tersendiri bagi narasumber 2, karena adanya beban hutang budi yang terus membayangi dirinya. Dapat dikatakan bahwa pekerja yang memiliki tipe komitmen organisasional yang normatif seakan-akan bekerja dan bertahan karena ada unsur “paksaan”, salah satunya untuk membalaskan budi.

Bagi narasumber 3, hal yang membuat ia bertahan adalah figur pemimpin atau pihak atasan yang bijaksana, sabar, tegas, dan pengertian. Dikaitan

dengan tipe komitmen organisasional, hal ini merupakan tipe komitmen afektif yang ditunjukkan narasumber 3 dengan perasaan puas dan senang karena adanya figur yang ia kagumi dari pihak atasannya.

Komitmen organisasional yang tinggi mampu menciptakan perasaan bahwa pekerja merupakan bagian atau keluarga dari perusahaan dimana tempat mereka bekerja. Tidak hanya itu saja, perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan dan dapat bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja, juga menandakan pekerja memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Berdasarkan narasumber 2 dan narasumber 3, mereka merasa bangga dapat bekerja di CV. X. Narasumber 2 mengatakan bahwa kebanggaan tersebut timbul karena ia mampu membantu direktur untuk memimpin perusahaan dan juga merupakan orang kepercayaan direktur. Narasumber 3 mengatakan hal yang membuatnya bangga adalah ia mengenal sekali perusahaan ini mulai awal, jatuh dan bangunnya, hingga sampai saat ini masih berdiri dengan tegak, karena narasumber 3 telah bekerja sejak awal CV ini berdiri. Pekerja yang berkomitmen juga dapat dilihat dari bagaimana keseriusannya dalam menjalankan tugas atau bekerja. Pekerja di perusahaan ini ketika sedang berhadapan dengan tugas, mampu bekerja dengan serius. Pada saat berhadapan dengan tugas tidak ada hal-hal lain di luar pekerjaan yang dilakukan, seperti bermain *handphone*, membaca majalah atau kegiatan sejenis lainnya. Tetapi pada saat tugasnya terselesaikan, barulah para pekerja ini melakukan hal-hal yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Pekerja juga memiliki inisiatif untuk mengerjakan tugas tanpa perlu diperintah oleh pihak atasan. Hal ini juga merupakan salah satu komitmen yang diberikan pekerja terhadap perusahaannya.

Terkait dengan kata mencintai, yaitu apakah perusahaan mencintai para pekerjanya? Ketiga narasumber menjawab dengan jawaban yang sama, yaitu iya. Narasumber 1 mengatakan bahwa ia sangat mencintai para pekerjanya. Tanpa para pekerja perusahaan bukanlah apa-apa dan perusahaan membutuhkan para pekerja. Narasumber 2 mengatakan, perusahaan sangat mencintai. Hal ini ditunjukkan oleh sikap perusahaan yang mau menghargai dan menghormati para pekerjanya, dan adanya saling berkebutuhan antara pihak pekerja dengan perusahaan. Narasumber 3 mengatakan iya bahwa ia merasa perusahaan mencintainya. Karena perusahaan mau memberikan pengertian terkait hal-hal yang berada diluar lingkungan kerja. Narasumber 1 yang merupakan direktur dari CV. X mengatakan bahwa kecintaan itu salah satunya ditunjukkan pada bulan puasa, yang mana pada saat itu perusahaan selalu membagikan jajanan kepada para pekerja untuk berbuka dengan keluarga. Hal yang dilakukan oleh pihak perusahaan memang terlihat sederhana, namun hal ini dapat membangun komitmen organisasional dari para

pekerja, yang berkaitan dengan komitmen afektif. Dengan tindakan tersebut perusahaan dapat menimbulkan perasaan emosional tersendiri dihati para pekerja, karena pekerja merasa lebih diperhatikan dan dihargai oleh pihak perusahaan.

Demi menjaga agar pekerja tetap nyaman dan betah bekerja, perusahaan memberikan mes gratis bagi para pekerja laki-laki yang bukan berasal dari Berau. Bukan hanya mes gratis, tetapi air, listrik, dan makan siang pun juga ditanggung oleh pihak perusahaan. Mes ini gratis, tetapi sangat layak untuk ditinggali. Airnya mengalir deras karena perusahaan menggunakan Sanyo dan juga terdapat TV untuk hiburan para pekerja. Hal ini pun mampu membangun komitmen organisasional, yaitu afektif dan kontinuans. Komitmen afektif ini muncul karena perasaan terima kasih dan bersyukur dari para pekerja karena perusahaan tidak hanya memberi mereka pekerjaan tetapi juga tempat untuk tinggal. Sedangkan komitmen kontinuans ini berkaitan dengan biaya keluar. Tentu saja bagi pekerja yang bukan asli penduduk Berau ini, jika mereka ingin keluar dari perusahaan, maka mereka perlu bersiap-siap untuk mengeluarkan biaya. Biaya yang dimaksud adalah biaya tempat tinggal dan juga biaya untuk kebutuhan makanan yang lebih besar daripada biasanya. Hal ini tentu dapat membuat pekerja berpikir dua kali jika ingin keluar dari perusahaan. Disisi lain jika dikaitkan dengan teori motivasi, yaitu *need based theory*, pekerja ini akan menjadi lebih termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasarnya dapat terpenuhi.

3. Usia

Perusahaan tidak membagi posisi pekerja berdasarkan tingkat usia tetapi pada keahlian yang dimiliki oleh pekerja. Usia pekerja yang lebih tua atau lebih muda, memiliki tugas yang sama (dalam satu divisi). Bagi pekerja yang ingin melamar berkerja di perusahaan ini atau menjadi *sales*, maksimal berusia 30 tahun. Menurut narasumber 1, pekerja yang usianya diatas 30 tahun biasanya tetap diterima oleh pihak perusahaan, khususnya pada bagian *cleaning service*, terkecuali memiliki pengalaman dalam bidang pekerjaan tertentu. Menurut narasumber 2, jika menerima pekerja yang sudah berusia biasanya lebih sulit untuk diajari. Dari sini dapat dilihat bahwa terdapat diskriminasi umur yang terjadi pada CV. X ini. Khususnya bagian *sales*, maksimal berusia 30 tahun.

Usia pekerja tetap di perusahaan ini berkisar antara 24 tahun – 36 tahun. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, adanya rentang usia yang jauh sedikit mengganggu dalam lingkungan kerja. Pekerja yang berusia lebih muda muncul sebuah perasaan sungkan terhadap pekerja yang berusia lebih tua. Sesuai dengan budaya Indonesia, yaitu menghormati orang yang lebih tua, begitu pula pekerja di CV. X merasa wajib menghormati pekerja yang lebih tua, sehingga muncul rasa sungkan itu. Hal ini

membuat pekerja yang lebih muda jarang bercanda dengan pekerja yang lebih tua.

Pada perusahaan ini, usia tidak menjadi faktor yang menimbulkan *turnover intention* karena menurut narasumber, belum pernah terjadi masalah di lingkungan kerja atau antar rekan kerja terkait dengan perbedaan usia. Walaupun terdapat rasa sungkan, para pekerja tetap memandang bahwa orang yang lebih tua tersebut adalah rekan kerja mereka.

4. Masa jabatan atau lama kerja

Masa jabatan atau lama kerja dari seorang pekerja dapat menimbulkan *turnover intention*. Tetapi kecil kemungkinan *turnover intention* ini timbul pada pekerja yang telah senior atau yang telah lama bekerja, hal ini dikarenakan secara otomatis perusahaan memberikan perlakuan khusus pada pekerja yang telah lama bekerja ini. Menurut narasumber 1, perlakuan khusus yang diberikan bagi pekerja senior adalah mengenai kepercayaan. Pihak perusahaan lebih mempercayakan tugas-tugas penting untuk diselesaikan oleh pekerja senior daripada pekerja lainnya. Disisi lain gaji pekerja senior tentu lebih tinggi daripada pekerja lainnya, karena menurut narasumber 1, gaji yang lebih tinggi tentu merupakan hak mereka karena tidak mungkin perusahaan menyamakan gaji pekerja senior dengan pekerja lainnya. Menurut narasumber 2 yang telah bekerja sembilan tahun di perusahaan ini, perlakuan khusus yang ia terima adalah ijin cuti yang lebih banyak dari pekerja lainnya dan jika terdapat bonus-bonus ia lebih diutamakan oleh pihak perusahaan. Selain itu juga perusahaan tidak memperlakukan narasumber 2 jika terlambat masuk kerja. Ketika pekerja lainnya wajib masuk pukul 08.00, narasumber 2 boleh masuk pukul 10.00. Sesuai yang dikatakan oleh narasumber 1 mengenai kepercayaan, jelas terlihat kepercayaan narasumber 1 kepada narasumber 2, yang merupakan wakil direktur ini, yaitu dengan memberikan tanggung jawab yang besar untuk memimpin dan mengawasi *dealer*. Adanya hal ini membuat sang direktur sangat jarang terlihat di *dealer* dan juga membuat wakil direktur banyak melakukan tugas di luar *job description*-nya. Misalnya, wakil direktur juga turut terjun ke bengkel.

Bagi narasumber 3 terkait dengan perlakuan khusus bagi pekerja senior, yaitu lebih dipercaya. Hal ini sesuai seperti apa yang dikatakan oleh narasumber 1 pada paragraf sebelumnya, narasumber 3 dipercaya untuk membawa uang dalam jumlah yang sangat besar. Ketika terdapat pelanggan yang datang ke *dealer* untuk melakukan pembayaran dalam jumlah yang besar, narasumber 3 adalah orang yang ditugaskan untuk melayani pelanggan tersebut. Ia juga dipercaya untuk membawa dan memberikan laporan, khususnya mengenai keuangan di CV. X kepada direktur, setiap hari pada pukul 16.00.

Perlu atau tidaknya perlakuan khusus bagi pekerja senior, ketiga narasumber menjawab iya. Alasan dari

narasumber 1, perlakuan khusus ini sebagai rasa terima kasih dari perusahaan kepada pekerja tersebut. Perlakuan khusus ini juga membuat pekerja senior lebih dihargai, karena pihak perusahaan memahami bahwa pekerja yang sudah senior tidak ingin disamakan derajat atau levelnya dengan pekerja lainnya. Alasan dari narasumber 2, perlakuan khusus mampu memotivasi dan pekerja merasa lebih dihargai oleh perusahaan. Alasan narasumber 3, perlakuan khusus yang diberikan mampu membuat diri pekerja merasa lebih dianggap di perusahaan.

Perlakuan khusus dikaitkan dengan teori motivasi yaitu *need based theory*, merupakan kebutuhan *esteem*. Kebutuhan *esteem* merupakan kebutuhan seorang pekerja yang berkaitan dengan harga diri, yaitu untuk dihargai dan mendapat pengakuan oleh orang lain. Kebutuhan yang diinginkan oleh pekerja senior adalah sebuah penghargaan dan pengakuan bahwa mereka berbeda dari pekerja lainnya.

Perlakuan khusus dengan munculnya konflik, menurut ketiga narasumber tidak pernah hal ini sampai terjadi konflik. Narasumber 1 mengatakan bahwa perlakuan khusus merupakan *benefit* dan hak yang perlu diterima oleh pekerja senior. Jika pekerja baru yang diberi perlakuan khusus oleh pihak perusahaan, tentu dapat terjadi konflik di dalam perusahaan. Narasumber 2 mengatakan, konflik tidak pernah terjadi tetapi hanya sekedar sirik-sirikan dan hal ini ditangani secara cepat oleh pihak perusahaan dengan memberikan alasan yang jelas mengapa terdapat perlakuan khusus tersebut. Narasumber 3 yang merupakan pekerja paling senior di CV. X mengatakan, perlakuan khusus ini tidak sampai menimbulkan konflik karena bagi narasumber 3, para pekerja lainnya harus tahu diri.

Perlakuan khusus yang diberikan mampu membuat pekerja senior merasa lebih dihargai. Disisi lain perusahaan mampu menjaga perasaan pekerja lain dalam pemberian perlakuan khusus ini, karena perlakuan khusus yang diberikan dilakukan secara personal antara pihak atasan dengan perkerja. Namun, akan lebih baik jika perusahaan dapat mengkomunikasikan hal ini dengan pekerja lainnya, agar tidak sampai terjadi *misundertanding* antara pekerja dengan perusahaan dan pekerja dengan pekerja.

5. Jenis kelamin

Pekerja tetap di CV. X ada pria dan wanita. Pembagian pekerjaannya disesuaikan dengan jenis kelamin dari pekerja itu sendiri. Menurut narasumber 1 dan 2 pekerjaan untuk bengkel diserahkan pada pekerja pria, untuk bagian admin dan sales dalam *dealer* untuk pekerja wanita dan sales di lapangan untuk pekerja pria, karena sales lapangan bekerja kelilingan, sehingga lebih aman untuk pekerja pria. Penerima tamu atau *customer relation officer* (CRO) diberikan kepada pekerja wanita, karena berdasarkan sifat wanita yang lebih lemah lembut daripada pria.

Terkait pembagian kerja adil atau tidak berdasarkan jenis kelamin pada perusahaan ini, ketiga narasumber menjawab adil. Narasumber 3 mengatakan bahwa pekerja di perusahaan ini mampu membagi-bagi sendiri pekerjaan mana yang cocok untuk pria dan pekerjaan seperti apa yang cocok untuk pekerja wanita.

Pekerja wanita di perusahaan ini ada beberapa yang telah berkeluarga. Menurut narasumber 1 dan narasumber 2, perbedaan dari pekerja wanita yang telah berkeluarga adalah masuk kerja lebih telat daripada pekerja wanita yang masih bujangan. Hal ini juga dibenarkan oleh narasumber 3 yang juga merupakan seorang pekerja wanita yang telah berkeluarga, bahwa dirinya telat datang di tempat kerja karena harus mengurus anak terlebih dahulu sebelum berangkat bekerja. Biasanya pekerja wanita yang telah berkeluarga ini telat kurang lebih 15 menit dari pekerja lainnya.

Selain fenomena telat masuk kerja yang terjadi pada pekerja wanita, fenomena lainnya adalah ijin keluar pada saat jam kerja. Menurut ketiga narasumber, pihak perusahaan dapat memberikan pengertian terkait hal ini. Narasumber 1, 2 dan 3 mengatakan bahwa perusahaan memberikan ijin pada pekerja untuk keluar ketika terdapat urusan yang mendesak. Menurut narasumber 3, pihak perusahaan tidak mempersulit ijin keluar pada saat jam kerja, sehingga ia dapat menjadi lebih fleksibel.

Berdasarkan teori, pekerja wanita khususnya yang telah berkeluarga memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja pria. Namun, pihak perusahaan mampu memberikan pengertian terkait dengan kesibukan pekerja tersebut sebagai ibu rumah tangga, dengan cara memberikan ijin pada saat jam kerja dan toleransi telat masuk kerja. Pekerja yang seperti ini membutuhkan dukungan dari perusahaan. Dukungan yang dapat diberikan oleh pihak perusahaan adalah sebuah pengertian. Namun, jangan sampai pengertian ini dapat disalah gunakan oleh pekerja. Pengertian dari perusahaan perlu diimbangi pula dengan tanggung jawab pekerja.

6. Kenyamanan bekerja

Narasumber 1, 2, dan 3 mengatakan bahwa lingkungan kerja di perusahaan ini masuk dalam kategori nyaman. Dari segi hubungan dengan rekan kerja dan komunikasi dengan pihak atasan, narasumber 1 dan narasumber 3 mengatakan para pekerja sangat kompak dan komunikasi dengan pihak atasan juga enak (tidak kesulitan). Untuk bertemu dengan pihak atasan tidak perlu melakukan *appointment* terlebih dahulu, karena pihak atasan dapat langsung ditemui jika sedang tidak sedang sibuk atau pada saat jam istirahat. Terkait dengan keakraban dengan rekan kerja salah satunya ditunjukkan dengan membaca satu majalah secara bersama-sama. Selain itu saling berbagi *jajanan* atau biasanya disebut dengan gorengan. Dari segi fasilitas, perusahaan memberikan ruang musholla, ruang

istirahat, mes gratis dan tempat makan yang layak. Untuk menjaga agar kondisi lingkungan tetap aman dan nyaman, narasumber 1 dan narasumber 2 mengatakan terdapat *maintenance* setiap tiga bulan sekali, untuk melakukan pemeriksaan bangunan dan alat-alat kerja. Hal ini dilakukan perusahaan agar pekerja dapat terhindar dari kecelakaan di tempat kerja.

Terkait dengan fasilitas yang ingin ditambahkan, narasumber 1 mengatakan ingin menambahkan tempat pencucian motor dan bengkel untuk mobil. Demikian pula dengan narasumber 2, menginginkan agar perusahaan menambahkan fasilitas, yaitu bengkel untuk mobil. Namun untuk narasumber 3, ia mengeluhkan suara bising yang timbul dari bengkel motor, sehingga ia menyarankan untuk memberi pintu agar suaranya tidak terdengar sampai di *counter*. Hal ini dikarenakan tidak ada batas antara bengkel dengan *counter*, sehingga suara-suara dari bengkel dapat terdengar dengan jelas. Para pekerja juga perlu untuk berbicara lebih keras akibat dari suara yang timbul dari dalam bengkel dan hal ini juga mengganggu para pengunjung yang datang. Selain itu juga narasumber 3 mengharapkan dapat diberi ruangan yang ber-AC oleh pihak perusahaan, agar fasilitas dan kondisi di dalam lingkungan kerja semakin membuat pekerja nyaman.

Pekerja Tidak Tetap

1. Kepuasan kerja

Pekerja tidak tetap bekerja setiap hari senin sampai dengan hari sabtu, bekerja mulai pukul 08.00 – 16.00. Pada pukul 08.00 – 09.00 pekerja ini melakukan *briefing* di perusahaan bersama dengan *sales coordinator*. Setelah itu pekerja ini akan mulai berkeliling hingga pukul 16.00 kurang 20 menit atau 15 menit, untuk mengumpulkan laporan kartu daftar pelanggan (KDP) yang diperoleh.

Sumber kepuasan kerja menurut narasumber 2, 4, dan 5 adalah pada saat mampu mencapai target yang diminta. Narasumber 4 dan narasumber 2 mengatakan bahwa minimal target yang harus dicapai adalah 2 unit mobil per bulannya. Berkaitan dengan target yang diberikan, ketiga narasumber mengatakan targetnya masuk di akal. Hal ini dikarenakan para *sales* sudah mampu mencapai target yang ada.

Berdasarkan wawancara awal yang diperoleh, tingkat *turnover* pada pekerja *sales* adalah sebesar 88% pada tahun 2013. Menurut narasumber 4 dan narasumber 2 hal ini dikarenakan banyaknya *sales* yang mengundurkan diri. Berdasarkan hasil *exit interview*, menurut narasumber 4 dan narasumber 2 adalah adanya rasa minder atau malu karena tidak mencapai target. Disisi lain menurut narasumber 4 dan narasumber 2 juga adanya ketertarikan *sales* yang tinggi untuk bekerja di perusahaan pemerintah. Narasumber 5 juga mengatakan bahwa ia lebih memilih bekerja di perusahaan pemerintah. Hal ini dikarenakan pada perusahaan pemerintah, pekerja diberikan tunjangan

pensiun, yang tidak dimiliki oleh CV. X. Disisi lain narasumber 2 juga menambahkan, bahwa pekerjaan ini terkadang hanya dijadikan batu loncatan saja, yaitu sambil menunggu panggilan kerja dari perusahaan lain. Karena selama 3 bulan mencapai target atau tidak mencapai target, perusahaan tetap memberikan Rp750.000.

Ketidakjelasan kontrak kerja juga membuat *sales* menjadi “nakalan”. Menurut narasumber 4 dan narasumber 2, beberapa *sales* yang kerja disini ada juga yang berkerja ditempat lainnya. Namun, perusahaan tidak dapat melakukan hal apa-apa terkait dengan hal ini. Dengan pemikiran, “namanya juga orang mencari nafkah, masak mau dilarang”.

Terkait dengan keluhan menurut narasumber 4 adalah susahnya mencapai target. Keluhan ini juga membuat salah satu dari *sales* yang ada untuk meminta *sales coordinator*-nya agar tidak menaikkan target penjualan yang ada menjadi lebih dari dua unit, karena hal ini agak sulit. Sedangkan menurut narasumber 2 dan narasumber 5 adalah banyaknya pesaing yang ada. Pada saat ini banyak masyarakat yang menyukai dan memilih mobil murah. Adanya keluhan ini, diperlukan sebuah motivasi. Cara perusahaan memotivasi adalah dengan menggunakan sistem insentif. Jika dikaitkan dengan teori motivasi *need based theory*, penggunaan sistem insentif ini termasuk dalam kebutuhan paling dasar, yang mana pekerja pasti membutuhkan uang. Narasumber 4 mengatakan, motivasi yang diberikan juga melalui kata-kata selayaknya Mario Teguh yang mampu membangkitkan semangat dan motivasi dari para *sales*. Hal ini juga dibenarkan oleh narasumber 2 dan narasumber 5. Terkait dengan bagaimana *sales coordinator* memberikan motivasi adalah dengan duduk melingkar di lantai, lalu *sales coordinator* akan mulai memberikan kalimat motivasi. Salah satu kisah motivasi yang diberikan adalah mengenai kisah telur, wortel, dan kopi. *Sales coordinator* mengatakan ada tiga tipe manusia ketika terkena masalah layaknya telur, wortel, dan kopi. Telur kalau direbus menjadi keras, hal ini mendandakan jika sedang berada dalam masalah kita menjadi keras atau penuh dengan emosi. Wortel jika direbus menjadi lembek, hal ini menandakan jika sedang berada dalam masalah menjadi hanyut dalam kesedihan dan menjadi rapuh. Kopi jika direndam dalam air maka semua airnya akan berubah menjadi hitam, tetapi setelah itu akan muncul wangi yang enak sekali. Maksudnya adalah jika kita sedang dalam masalah biarlah masalah itu hanya berada dalam diri kita dan tetaplah kita berikan yang terbaik kepada orang lain. Itulah salah satu kisah motivasi yang diberikan *sales coordinator* kepada para *sales*. Selain memberikan kata-kata, kalimat, atau kisah motivasi, pihak *sales coordinator* dan wakil direktur biasanya berjanji untuk mentraktir para *sales*, jika mampu mencapai target bulanan.

Sistem insentif dan *traktir* makan dapat dikatakan sebagai *reward*. Sering kali jika ada *reward* pasti ada juga yang namanya *punishment*. Namun pada perusahaan ini bagi *sales* yang tidak mampu mencapai target tidak diberi *punishment*. Seharusnya *punishment* dalam perusahaan ini adalah PHK. Tetapi hal ini tidak berjalan dengan baik karena banyaknya toleransi yang diberikan oleh perusahaan. Padahal *punishment* juga merupakan cara yang ampuh untuk memotivasi para *sales* untuk mencapai target, karena hanya akan ada dua pilihan, yaitu ingin *reward* atau *punishment*.

Terkait dengan *sales* yang bekerja di CV. X tetapi juga bekerja di tempat lainnya, bukanlah kesalahan dari *sales*. Perusahaan yang justru memberikan peluang mengenai hal ini. Jika perusahaan menegaskan kontrak kerja dan sistem kerja seperti apa kepada para *sales*, tentu hal ini tidak akan terjadi. Walaupun terjadi, perusahaan juga dapat secara tegas mengeluarkan *sales* ini.

2. Komitmen organisasional

Pekerja yang merupakan pekerja kontrak tentu tidak memiliki komitmen organisasional. Apalagi para *sales* yang berada di CV. X, yang entah dikontrak atau seperti apa. Hal ini sesuai dengan apa yang telah dibahas sebelumnya, tidak ada kejelasan mengenai sistem kerjanya. Namun, menurut ketiga narasumber, para *sales* ini dapat menjadi pekerja tetap jika dalam waktu tiga bulan mampu mencapai target. Sekarang yang menjadi pertanyaan peneliti adalah apakah *sales* yang ditoleransi dapat juga menjadi pekerja tetap, dan sampai kapan ditoleransi terus seperti ini. Kejelasan sistem kerja pada perusahaan ini dapat dikatakan sangat kurang.

Menurut ketiga narasumber, *sales* yang menjadi pekerja tetap akan memiliki gaji pokok Rp1.000.000 dan ditambah Rp750.000 untuk uang makan dan bensin. Pekerjaannya pun sama juga bekerja di lapangan, tidak ada perubahan. Menurut narasumber 2 juga, *sales* yang menjadi pekerja tetap juga tidak memiliki surat kerja secara tertulis dan hanya secara otomatis saja. Hal ini merupakan suatu tanda tanya besar, mengapa pihak perusahaan tidak berupaya mengikat para pekerjanya. Seharusnya perusahaan harus dapat membangun komitmen para pekerjanya agar tidak ada lagi banyak pekerja yang mengundurkan diri.

3. Usia

Turnover intention dari segi usia tidak terlihat pada para *sales* atau pekerja tidak tetap ini, karena berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber baik *sales* yang lebih muda atau *sales* yang berusia lebih tua sama-sama bersaing. Pembagian target dari *sales coordinator* juga adil tanpa melihat umur pekerja. Agar para *sales* dapat bersaing secara kompetitif dan termotivasi, setiap hari sebelum mulai berkeliling, *sales coordinator* selalu meminta para *sales* ini untuk menuliskan target pribadi mereka yang

ingin dicapai adalah berapa orang dalam kartu daftar pelanggan (KDP). Kebanyakan jumlahnya sama, yaitu antara satu orang atau dua orang. Pada saat pukul 16.00, merupakan waktu pulang dan pengumpulan kartu daftar pelanggan (KDP). Masing-masing dari pekerja, baik yang lebih muda atau yang lebih tua mampu mendapatkan satu orang, walaupun terkadang ada juga yang kosong. Dapat dikatakan usia lebih muda atau lebih tua tidak menjadi penghambat untuk mampu mencapai target KDP. Semangat tetap sama, hanya usia saja yang berbeda.

4. Lama kerja

Sales lapangan pada CV. X ini yang paling lama adalah dua tahun, sisanya masih dalam hitungan bulan. Dengan kata lain *sales* yang sudah bekerja 2 tahun ini merupakan pekerja tetap di perusahaan ini dan juga lebih akrab dengan *sales coordinator* dan juga pekerja lainnya yang berada di perusahaan. Menurut narasumber 4 dan narasumber 2 perusahaan memberikan perlakuan khusus dengan memberikan insentif yang lebih tinggi daripada *sales* lainnya yang masih baru. Sedangkan menurut narasumber 5, dirinya tidak mengetahui jika ada perlakuan khusus atau tidak yang diberikan pihak perusahaan terhadap pekerja lama. Hal ini dikarenakan pemberian insentif dilakukan secara personal antara pihak perusahaan dengan pekerja tersebut. Disisi lain tidak ada perlakuan khusus selain insentif yang lebih tinggi, misalnya di dalam lingkungan kerja, sehingga perlakuan khusus ini benar-benar tidak terlihat.

Jika dilihat perusahaan ini sedikit tertutup dengan pemberian informasi pada pekerjanya terkait dengan sistem kerja dan seperti halnya terkait perlakuan khusus. Ada baiknya pihak perusahaan dapat mengkomunikasikan hal ini kepada para pekerjanya. Agar para pekerja mengerti dengan pasti *benefit* apa yang dapat diperoleh jika sudah merupakan pekerja lama. Perlakuan khusus yang masih wajar, sebaiknya tidak perlu dirahasiakan karena hal ini mampu menimbulkan rasa ingin untuk mendapat perlakuan yang sama di hati para pekerja. Dengan kata lain dapat menjadi taktik jitu untuk membuat pekerja ingin bertahan.

5. Jenis kelamin

Sales lapangan CV. X saat ini terdapat 4 orang. Tiga orang pria dan seorang wanita. Jika dilihat lazimnya yang bekerja untuk di berkeliling di lapangan adalah pria daripada wanita. Terkait hal ini narasumber 4 mengatakan, untuk dilingkungan kota Berau masih aman. Narasumber 2 mengatakan aman atau tidaknya bisa dilihat sendiri oleh pekerjanya, jika dirasa tidak, jangan dilakukan. Narasumber 4 dan narasumber 2 juga mengatakan bahwa, *sales* wanita ini diberikan kebijakan tersendiri, yaitu bisa didampingi oleh satu orang rekan kerjanya. Hal ini dibenarkan oleh narasumber 5, yang merupakan *sales* lapangan wanita di perusahaan ini.

Berdasarkan teori, wanita memiliki angka *turnover* yang lebih tinggi daripada pria. Berkerja seperti ini membuat narasumber 5 sempat dilarang oleh keluarganya. Jika dikaitkan dengan teori yang ada, pekerja wanita biasanya berat di hal-hal mengenai keluarga, hal itu yang membuat angka *turnover* wanita biasanya lebih tinggi daripada pekerja pria. Pihak perusahaan sendiri juga membenarkan hal ini, yaitu ijin keluarga yang susah untuk didapatkan.

Mengenai tingkat keahlian *sales* wanita atau pria, narasumber 4 dan narasumber 2 menjawab keduanya mampu berkompetisi dengan baik. Narasumber 4 mengatakan bahwa *sales* wanita ini selalu mampu mencapai target. Bukan hanya mampu mencapai target, ternyata *sales* wanita ini sedikit lebih banyak berhasil melakukan penjualan daripada para *sales* pria.

6. Kenyamanan Bekerja

Dari segi fasilitas para *sales* ini memiliki ruangan tersendiri untuk melakukan pertemuan atau *briefing*. Ruangan ini terletak di *showroom* lantai 2, dengan ada fasilitas papan tulis. Terkait dengan kenyamanan para pekerja, narasumber 4 dan narasumber 2 mengatakan para pekerja nyaman, karena masih tidak adanya keluhan mengenai hal ini. Narasumber 5 sendiri pun tetap merasa nyaman bekerja diantara *sales* pria. Tetapi narasumber 4 mengatakan bahwa dirinya pribadi masih merasa nyaman belum lebih nyaman, karena adanya rasa sungkan jika ingin memberikan kritik atau masukan. Narasumber 4 mengeluhkan tidak pernah diadakan *meeting* bersama dengan seluruh divisi yang ada dalam CV. X.

Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh narasumber 4 terkait dengan *meeting* bersama. Seharusnya memang perlu diadakan oleh perusahaan minimal satu bulan sekali untuk membicarakan mengenai hal-hal dalam perusahaan. Misalnya target penjualan, kritik, dan saran, atau hal lainnya. Dengan begitu antar divisi akan mengerti harus bagaimana dan seperti apa, karena semua divisi dalam perusahaan berhubungan dan harus saling berkerjasama dengan baik.

Untuk para *sales*, perusahaan harus selalu memastikan mereka bekerja pada lokasi yang aman, karena kondisi lalu lintas di Berau yang tidak teratur, banyak kendaraan yang melaju dengan kecepatan tinggi, serta kurang mematuhi peraturan lalu lintas. Perusahaan juga perlu membekali alat-alat perlindungan terutama untuk *sales* wanita, seperti gas air mata, untuk menghindari terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan.

PEMBAHASAN

Pekerja Tetap

Upaya perusahaan untuk meminimalkan tingkat *turnover* dapat diketahui dan dilihat dari :

1. Voluntary turnover

a. Avoidable voluntary turnover

Gaji yang telah mencapai UMR, insentif yang menarik dan para pekerja ditempatkan pada posisi kerja yang sesuai dengan keahlian dari masing-masing pekerja, sehingga pekerja mampu menguasai bidangnya masing-masing.

b. *Unavoidable voluntary turnover* (berkaitan dengan *work life balance*)

Perusahaan mampu memberi pengertian kepada para pekerjanya baik yang telah berkeluarga atau tidak, untuk meninggalkan perusahaan pada saat jam kerja, ketika terdapat kebutuhan yang mendesak. Perusahaan juga tidak mempermasalahkan bila ada pekerjanya yang telah berkeluarga.

2. *Involuntary turnover*

Tidak ada catatan-catatan atau dokumen mengenai pekerja yang protes akibat dari PHK, melalui Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) atau Dinas Ketenagakerjaan.

3. *Turnover Intention*

a. Kepuasan kerja

Perusahaan mampu memberikan motivasi para pekerjanya dengan insentif dan bonus jalan-jalan bagi yang berprestasi dalam bekerja. Gaji yang diterima pun sesuai dengan UMR dan bahkan ada yang lebih tinggi dari UMR.

b. Komitmen organisasional

Perusahaan mampu mencintai para pekerjanya, salah satunya dengan memberikan mes gratis untuk para pekerja pria yang bukan penduduk Berau.

c. Usia

Tidak pernah terjadi konflik antara pekerja satu dengan yang lainnya terkait dengan usia. Perusahaan juga tidak membagi posisi kerja berdasarkan tingkat usia pekerjanya, tetapi berdasarkan keahlian dari masing-masing pekerja.

d. Masa jabatan/lama kerja

Perusahaan mampu menghargai dan menghormati pekerja senior dengan memberikan perlakuan khusus, yang tidak dapat diterima oleh pekerja yang masih belum senior, yaitu mengenai kepercayaan yang lebih.

e. Jenis kelamin

Perusahaan membagi posisi kerja secara adil sesuai dengan jenis kelamin dari para pekerja.

f. Kenyamanan bekerja

Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada para pekerjanya adalah ruang musholla, ruang istirahat, mes gratis, dan tepat makan yang banyak. Perusahaan juga mengutamakan keselamatan para pekerjanya dengan melakukan adanya *maintenance* setiap tiga bulan sekali, untuk pemeriksaan bangunan dan alat-alat kerja yang digunakan.

Pekerja Tidak Tetap

Terkait dengan upaya perusahaan dalam meminimalkan tingkat *turnover* pekerja tidak tetap sangat kurang, yaitu sebagai berikut :

1. *Voluntary turnover (Avoidable voluntary turnover)*

Perusahaan tidak memberikan gaji pokok, yang diberikan perusahaan hanyalah sebatas uang makan dan uang bensin. Perusahaan juga memperkerjakan *sales* yang tidak sesuai dengan bidangnya (bukan dari dunia *marketing*), sehingga hal ini memicu tingginya tingkat *turnover*.

2. *Involuntary turnover*

Tidak ada catatan-catatan atau dokumen mengenai pekerja yang protes akibat dari PHK, melalui Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) atau Dinas Ketenagakerjaan.

3. *Turnover intention*

a. Kepuasan kerja

Perusahaan mampu memotivasi pekerjanya dengan memberikan insentif yang menarik bagi yang dapat melakukan penjualan. Tetapi perusahaan tidak memiliki kejelasan kontrak kerja atau apapun bagi para pekerjanya, sehingga hal ini membuat pekerja menjadi “nakalan”, yaitu juga bekerja di perusahaan lain.

b. Komitmen organisasional

Tidak adanya kejelasan perusahaan mengenai sistem kerja bagi para pekerja tidak tetap ini. Dapat dikatakan perusahaan tidak berupaya untuk mengikat para pekerjanya atau perusahaan tidak mau berkomitmen dengan pekerja tidak tetap ini.

c. Usia

Tidak ada upaya perusahaan terkait dengan ini.

d. Lama kerja

Terkait dengan pekerja yang senior, perusahaan memberikan perlakuan khusus berupa insentif yang lebih tinggi. Tetapi hal ini tidak dikomunikasikan pada pekerja lainnya, sehingga pekerja lainnya tidak mengetahui hal ini.

e. Jenis Kelamin

Bagi pekerja wanita perusahaan memberikan kebijakan tersendiri untuk berkeliling di daerah yang ramai. Jika berkeliling di daerah yang tidak ramai, maka pekerja wanita akan ditemani oleh salah satu pekerja pria. Tidak terdapat upaya perusahaan untuk melengkapi diri pekerjanya dengan memberikan alat-alat perlindungan diri, karena pekerjaan ini dapat dikatakan berisiko, khususnya bagi pekerja wanita.

f. Kenyamanan bekerja

Tidak adanya keterbukaan dalam memberikan keluhan, saran, dan kritik, karena peneliti tidak melihat adanya papan mengenai hal ini. Disisi lain perusahaan juga tidak pernah melakukan *meeting* bersama dengan seluruh divisi.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Pekerja Tetap

Kepuasan kerja pekerja tetap menurun akibat jadwal kerja yang *extreme*. Perusahaan tidak memberikan upah lembur bagi pekerja, sebagaimana seharusnya sesuai dengan peraturan pemerintah. Perusahaan hanya memberikan upah lembur sebesar Rp50.000 – Rp100.000 saja. Hal ini dapat memacu *turnover intention* jika perusahaan tidak segera mengambil tindakan yang benar, karena pekerja yang ada sudah sangat bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan juga ahli dalam bidangnya masing-masing. Jika perusahaan masih terus menerus mempertahankan kondisi yang demikian, maka perusahaan akan kehilangan pekerjaannya yang berpotensi. Kehilangan pekerja yang berpotensi dapat membawa dampak yang negatif bagi perusahaan, baik itu dari segi biaya dan dari segi sumber daya.

Pekerja Tidak Tetap

Pihak perusahaan atau CV. X tidak memiliki keinginan untuk berkomitmen dengan pekerja tidak tetapnya. Hal ini tentu berdampak negatif pada perusahaan karena tidak ada pekerjaannya yang mampu berkomitmen. Pekerja dengan mudah masuk dan juga mudah keluar. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan juga semakin banyak. Padahal departemen penjualan seharusnya memberikan *income* bagi perusahaan, tetapi karena perusahaan tidak membangun komitmen organisasional dalam benak diri pekerjaannya, membuat perusahaan sering mengeluarkan banyak biaya untuk mencari pekerja baru. Tidak ada ketegasan yang diberikan oleh perusahaan sehingga pekerja mampu berbuat “nakal”, dengan bekerja di perusahaan lain juga. Namun, perusahaan tidak dapat menyalahkan pekerjaannya terkait dengan hal ini, karena perusahaan sendirilah yang secara tidak langsung memberi peluang ini kepada para pekerjaannya. Ketika pekerja yang ada seharusnya berpotensi, tetapi pribadi pekerja tersebut merasa tidak aman, karena tidak adanya sistem kerja yang jelas dari perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat ditarik oleh peneliti adalah sebagai berikut

1. Gejala *turnover intention* pada pekerja tetap di departemen penjualan pada CV. X adalah banyaknya protes pekerja terhadap jadwal kerja yang *extreme*, yaitu tetap *full* bekerja pada saat tanggal merah. Hal ini memicu kepuasan kerja yang rendah. Sedangkan untuk pekerja tidak tetap di departemen penjualan pada CV. X, gejala *turnover intention* ditunjukkan dari banyaknya pekerja yang lebih tertarik untuk bekerja di perusahaan pemerintah dan banyaknya pekerja yang mengundurkan diri dari perusahaan.
2. Upaya perusahaan dalam meminimalkan tingkat *turnover* pekerja tetap di departemen penjualan pada CV. X adalah dengan membangun komitmen organisasional dalam diri pekerjaannya. Komitmen organisasional yang dibangun perusahaan kepada para pekerjaannya adalah afektif dan kontinuans. Disisi lain perusahaan menempatkan pekerjaannya

sesuai dengan keahlian pekerja masing-masing, jenis kelamin, dan perusahaan mampu membangun tempat kerja yang nyaman bagi para pekerjaannya. Sedangkan bagi pekerja tidak tetap, perusahaan masih belum mampu meminimalkan tingkat *turnover* pekerjaannya karena perusahaan tidak berupaya “mengikat” para pekerja entah dengan kontrak kerja atau apapun, sehingga pekerja menjadi mudah keluar atau dapat dikatakan tidak memiliki komitmen sama sekali.

DAFTAR PUSTAKA

- Anis, K., Indah, M., Noor, A., dan Sutapa. (2003). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Auditor (Studi Kasus pada KAP di Jawa Tengah)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.4 No. 2, Juli, p. 141-152.
- Frame, P., & Hartog, M. (2003). *From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: implementing work-lifebalance*. Business Ethics: A European Review, 12, p. 358-367.
- Gillis. (1994). *Commemorations: the Politics of National Identity*. New Jersey: Princeton University.
- Maslow, Abraham. F. (1943). *A theory of Human Motivation*. Psychological Review 50.
- Moleong, L. J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda.
- O'reilly, Ronald. (2004). *63 Kaidah Tak Terbantah Mulai dari Merekrut Hingga Memberdayakan Karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Quadrant. *Exit Interview, Pentingkah?*. Retrieved April 9, 2014, from http://www.arroundmywork.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65:exit-interview-pentingkah&catid=35:pengelolaan-hr&Itemid=29
- Reimara, Valk and Vasanthi, Srinivasan. (2011). *Work-family balance of Indian Women Software Professionals: A qualitative study*, IIMB Management Review, 23, p. 39-50.
- Robbins, Stephen. P. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and applications ninth edition*. USA: Prentice Hall Inc.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis : (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.